

Analysis on the Practice of "High Qualifications for a Low Position" for Teachers in Secondary Colleges of Universities Based on HeXie Management Theory

Xiaozhuo Wei^{1,a}, Anyu Wang¹, Nianxin Wang¹

¹School of Economics and Management, Jiangsu University of Science and Technology, Zhenjiang 212003, China

^awwwxxx0915@sina.com

Keywords: High qualifications for a low position, Secondary colleges of universities, HeXie management theory.

Abstract. In the context of limited post structure and proportion in universities, limited number of teachers who can get professional title and employment, and higher standards for professional title review, this paper, based on HeXie management theory, analyzes the practice of "high qualifications for a low position" for teachers in secondary colleges of universities, and makes some suggestions on the reform of professional title review and personnel system in universities.

基于和谐管理的高校二级学院教师“低职高聘”路径探析

魏晓卓^{1,a}, 王安宇¹, 王念新¹

¹江苏科技大学经济管理学院, 镇江, 江苏, 中国

^awwwxxx0915@sina.com

关键词: 低职高聘; 高校二级学院; 和谐管理理论

中文摘要: 在高校岗位结构比例受到限制、教师职称评聘职数紧张、职称评审标准快速提升的现实背景下, 本文基于和谐管理理论, 探析了高校二级学院教师“低职高聘”的路径, 提出了高校职称评审与人事制度改革建议。

1. 讲师晋升副教授之路成为一般高校里职称评聘中的“最拥堵地段”

人才强与兴, 则学校强与兴。近年来, 各高校为实现快速发展和提升核心竞争力, 引进年轻师资的力度不断加大。然而, 在高校岗位结构比例受到限制、教师职称评聘职数紧张、职称评审标准快速提升的现实背景下, 高级职称特别是副教授职称评定呈现出“粥少僧多”的局面, 青年教师从讲师晋升副教授之路成为一般高校里职称评聘中的“最拥堵地段”。

以某高校的某二级学院为例, 在竞争最为激烈的2015年, 四位年轻博士申报晋升副教授。就科研而言, 四人均拥有国家自然科学基金青年项目, 并且都发表了四篇以上国家自然科学基金委认定的重要期刊论文。也就是说, 他们的实力难分伯仲。可是, 学校给二级学院学科组的指标仅两个, 再到学校高级专业技术资格评审委员会(以下简称“高评委”)PK后, 最终仅一位老师晋升成功。这次评审导致了极不和谐后果: 未被二级学院学科组推荐到学校高评委评审的两位老师, 立刻要求办理离职手续, 结果一人因高额的违约金最终放弃离职, 另一人则毫不迟疑地离开原工作单位, 到了其他高校; 而在学校高评委被PK下来的老师, 也整天“郁郁寡欢”, 严重影响了教学与科研等工作。

怎样解决上述困境、缓解青年教师职称晋升之痛呢？从学校层面看，公立高校主要由政府财政拨款和国家出资办学，其固定的人员编制总额可能需要维持较长一段时间。近年来虽然一般本科院校的职称评审权已下放，但“人力资源社会保障部门对职称的整体数量、结构进行宏观调控”^[1]，亦即上级部门对学校职称人数和比例仍有不同程度的“管制”。换句话说，无论职称怎样变革，岗位增量对于学校来说总是有限的，已经评上高级职称的人员只要不犯严重的错误，很难“高职低聘”，而高校又缺乏高级职称指标，这导致青年教师只能熬资历、拼学历^[2]，惟有推动整个高校现有的人事制度的根本性变革才可能解决上述问题。

2. 和谐管理理论解决高校二级学院教师“低职高聘”管理问题的思考

那么，能否从高校二级学院（指普通高校的二级教学单位，区别于独立学院）入手，灵活运用由二级学院自主调控的奖励性绩效工资特别是业绩津贴部分、实施“低职高聘”（即：聘任的专业技术岗位，高于已取得专业技术职务任职资格。比如：现有职称为“讲师”的教师，特聘其为“副教授”甚至“教授”；现有职称为“副教授”的教师，特聘其为“教授”），使优秀青年教师的社会名誉和工资收入获得“双丰收”，进而促进其教学与科研等工作呢？而在高等教育日益复杂快变的大背景下，运用和谐管理理论解决“低职高聘”管理问题、探析其和谐路径，这不失为一种有益的思路。

和谐管理理论认为：社会系统的复杂性其实主要是由“人的复杂性”与“物的复杂性”这两个方面构成的，在变动的环境中解决复杂性问题，应该围绕“和谐主题”的分辨从“和则”与“谐则”视角去应对^[3-4]。和谐管理理论关注人文需求，强调从调动人的能动性出发进而使其自主地应对复杂性而不是用控制的方式应对复杂性^[3-5]。鉴于高校二级学院“低职高聘”是一个有人参与的复杂性管理问题，从“人的复杂性”与“物的复杂性”（本研究主要指高校青年教师的复杂性和“低职高聘”政策的复杂性）两方面着手，在高等教育复杂快变的环境下探析“低职高聘”和谐路径，运用和谐管理理论解决“低职高聘”管理问题不但可行，而且具有优越性。

综观已有研究文献可以发现，“低职高聘”的相关研究还较少（截止到2018年，在中国知网的中国学术期刊全文数据库检索篇名为“低职高聘”的论文，仅有6篇），针对我国高校教师特别是二级学院“低职高聘”的研究更是凤毛麟角。运用和谐管理理论，对高校二级学院教师“低职高聘”的和谐路径加以研究，正是基于这样的思考。

3. 和谐管理视角下高校二级学院教师“低职高聘”案例分析

首先，“和谐主题”是和谐管理理论的核心，它坚持“问题导向”，成为首先要研究的内容，基于和谐主题的研究，和则、谐则、和谐耦合才具有现实意义。“和谐主题”是指组织在一定时期内最为迫切需要完成的核心任务，亦即工作重心或中心工作议题^[3-5]。以S高校的W学院为例，通过对院领导、院学术委员会、院绩效工资分配办法工作小组等的访谈，确定W学院“低职高聘”的“和谐主题”是：通过“低职高聘”的激励与导向作用，团结凝聚优秀青年教师，激励优秀青年教师职业发展，加强优秀青年教师队伍建设，建立优秀青年教师快速成长机制，加快优秀青年教师的培养步伐，促进新一代学术带头人和学术骨干的成长。

其次，“和则”是和谐管理理论解决管理问题的两个基本方面之一（另一面是“谐则”）。“和则”是实现环境诱导下行为主体自主演化的基本原则，是对人的行为及人际关系进行协调与控制的管理机制^[3-5]。S高校的W学院自2016年首次组织“低职高聘”申报以来，从“和则”方面看，吸引了符合条件的一批优秀青年教师踊跃报名，使青年骨干感到受尊重、有地位、被重用，调动了他们的积极性，提升了其职业尊严与成长的获得感，“低职高聘”申报简况如表1所示。其中，讲师申报副教授、副教授申报教授均各有5人，“低职高聘”申报一共10人。

表1 W学院“低职高聘”申报简表

教师	性别	出生年月	现有职称	申报职称
A	男	1980.07	讲 师	副教授
B	女	1981.08	讲 师	副教授
C	男	1982.05	讲 师	副教授
D	女	1982.11	讲 师	副教授
E	女	1983.03	讲 师	副教授
F	男	1972.05	副教授	教 授
G	男	1975.07	副教授	教 授
J	男	1978.11	副教授	教 授
I	男	1979.06	副教授	教 授
H	男	1980.02	副教授	教 授

再次，“谐则”是和谐管理理论解决管理问题的两个基本方面的另一面。“谐则”是指理性设计的基本原则。对于“低职高聘”来讲，其实施办法等“制度”是可以“规划设计”的“谐则”问题^[3-5]。S高校的W学院设计的“低职高聘”实施办法共分为八章：总则、聘任条件、聘任程序、培养办法、考核指标、经费管理、管理与奖惩、附则（限于篇幅，未列出实施办法全文，感兴趣的读者可与作者联系索取相关资料）。比如：在“经费管理”一章中规定，W学院特聘教授/副教授的津贴按月发放。培养经费实行“阶段考核、动态调整”的下拨管理方式。立项后，下拨50%经费；第一年考核合格后，再下拨25%经费；第二年考核合格后，下拨剩余25%培养费。考核不合格的，停拨相应阶段经费，经费支出依据学校财务纵向科研经费管理文件执行。

最后，“和谐耦合”是在“和谐主题”下对“和则”、“谐则”关系的调节，“和谐耦合”本身就是一个演化的过程，是“和则”与“谐则”在依赖、调节和转化等互动中不间断地螺旋式推进的过程^[3-6]。比如：基于和谐管理思想^[3-6]，就W学院“低职高聘”中“和则”与“谐则”的相互转化而言，一方面，随着“低职高聘”实施办法的实施与修订，其核心思想与内容会逐渐被青年教师了解并认同，青年教师的主观能动性、工作积极性得以提升，进而变为其习惯，这样，实施办法中的硬性规定转变为了软要素，即“谐则”转变为“和则”；另一方面，青年教师能动性、积极性的发挥，可以发现和弥补“低职高聘”实施办法中的不足与漏洞，二级学院会对实施办法进行进一步的优化，即对“和则”的深化部分在一定条件下又转化为新的“谐则”，实施办法得以持续的完善与进步。

4. 高校职称评审与人事制度改革的建议

对高校来讲，职称工作的统领性和影响力很强，在对S高校的W学院“低职高聘”的和谐主题、和则、谐则、和谐耦合等分析的基础上，本研究提出高校职称评审与人事制度改革的以下意见与建议，以便为优化和完善高校人事制度改革提供更富有前瞻性的决策依据，促进高校教师职称评审的和谐发展。

(1) 中国特色社会主义进入了新时代，教育和教师的地位与作用愈发凸显。应遵循教育规律和教师成长发展规律，重点面向青年教师，为高校培养人才培育生力军。职称评审应成为促进教师工作的一种举措而不是“切肤之痛”，要进一步创新人才管理体制，充分发挥职称评审的激励导向作用，在教师职称评审权下放高校之后，盘活用好现有岗位，并探索力度更大的措施如高级职称直接认定通道等，推动高校职称制度改革。

(2) 实施高校二级学院“低职高聘”要从“人的复杂性”（高校青年教师的复杂性）与“物的复杂性”（“低职高聘”政策的复杂性）两方面着手，缓解青年教师职称晋升的矛盾与压力，激发青年教师创新创造活力，调动其教学、科研等工作的积极性，凝聚更多优秀青年教师，促进青年骨干尽快脱颖而出，进而全面提升人才培养质量。

(3) 上级教育主管部门需进一步深化教育人事制度改革,积极探索创新编制和岗位管理模式,着力破解编制短缺和岗位结构不平衡的难题。学校层面要鼓励二级学院创新“低职高聘”举措,坚持师德为先,择优竞争上岗,形成良性竞争,接受师生监督,实施动态管理,灵活运用自主调控的奖励性绩效工资特别是业绩津贴部分,使优秀青年教师的社会名誉和工资收入双提升,让他们在最有创造力的时期尽情展示自己的风采。

(4) 在具体实践中,学校认定的现有职称(如“讲师”)与二级学院特聘的职称(如“副教授”)要进行有效衔接。二级学院需要与学校人事部门提前进行沟通并备案相关信息,以便得到学校层面的认可。在“低职高聘”教师发表论文、申报课题、参加研究生导师遴选等时,其所填职称的相关信息,学校层面需要有明确的指导意见。除教师系列外,也要积极探索与解决思政、实验、教管等系列“低职高聘”相关问题的思路与对策。

致谢

本文得到江苏省高校教学管理研究课题(JY201831)、江苏省研究生教育教学改革课题(JGZZ19_080)、镇江市社科应用研究精品工程(人才发展专项)课题(2018RC007)的资助。

References

- [1] Xinhua News Agency. *Opinions on Deepening the Reform of the Professional Title System* issued by the general office of the CPC central committee and the general office of the State Council [EB/OL]. http://www.gov.cn/xinwen/2017-01/08/content_5157911.htm#allContent, 2017-1-8.
- [2] Jiaoping Xian. "high qualifications for a low position" may promote the reform of personnel system in universities [EB/OL]. http://www.sohu.com/a/384689_100702, 2014-10-13.
- [3] Youmin Xi, Wei Han, Jing Ge, et al. *Research on HeXie management theory*[M]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press, 2006.
- [4] Youmin Xi, Jing Ge, et al. *HeXie management theory: Cases and implications*[M]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press, 2006.
- [5] Xiaozhuo Wei. *Research on grain financial direct subsidy based on HeXie management theory*[D]. Zhenjiang: Jiangsu University, 2015.
- [6] Xiaojun Zhang, Youmin Xi, Jingli Mao. Equipment procurement quality management on the basis of HeXie management theory[J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2012, 26(2): 48-57.